



普通高等教育经济管理类专业“十三五”规划教材

管理信息系统

(第二版)



黄位华/主编

谌贻庆/主审



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

普通高等教育经济管理类专业“十

管理信息系统

(第二版)

主 编	黄位华	
副主编	付 泉	张秋燕
	桂夏芸	苏翠华
主 审	湛贻庆	

华中科技大学出版社
中国·武汉

内 容 简 介

本教材共分为 10 章。每章首先引入学习目标和案例,在最后介绍本章小结、关键概念、简答题、综合案例、上机实践。第 1 章主要介绍了企业资源与企业竞争力的相关内容;第 2 章主要介绍了信息系统与管理信息系统的相关内容;第 3 章主要介绍了信息系统战略作用的相关内容;第 4 章主要介绍了管理信息系统规划的相关内容;第 5 章主要介绍了系统规划模型与系统开发方法的相关内容;第 6 章主要介绍了企业资源计划(ERP)的相关内容;第 7 章主要介绍了决策支持系统的相关内容;第 8 章主要介绍了供应链管理系统的的相关内容;第 9 章主要介绍了客户关系管理系统的相关内容;第 10 章主要介绍了大数据与管理信息系统的相关内容。

图书在版编目(CIP)数据

管理信息系统/黄位华主编. —2 版. —武汉:华中科技大学出版社,2017.1
ISBN 978-7-5680-2495-2

I. ①管… II. ①黄… III. ①管理信息系统 IV. ①C931.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 012265 号

管理信息系统(第二版)

黄位华 主编

Guanli Xinxi Xitong

策划编辑:范莹

责任编辑:陈元玉

封面设计:原色设计

责任校对:张会军

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录排:华中科技大学惠友文印中心

印刷:武汉科源印刷设计有限公司

开本:710mm×1000mm 1/16

印张:25.25

字数:521 千字

版次:2013 年 8 月第 1 版 2017 年 1 月第 2 版第 1 次印刷

定 价:48.80 元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

第二版前言

现阶段,飞速发展的信息技术正在深刻地影响着这个世界,信息化对经济和社会的巨大影响力也在与日俱增,信息已经成为现代企业最重要的资源。为反映学科的前沿,我们的教材也要根据时代的发展和需要不断地修改完善,正因如此,我们对第一版的内容进行了修订。

与第一版相比,本版修改的内容主要如下。

- (1) 根据管理信息系统的新发展,增加了第 10 章。
- (2) 调整了其他章节的次序,并对各个章节作了较大的修改、补充和完善。
- (3) 替换了每章最后的上机实践,代之的是浙科企业管理信息化模拟教学软件的操作内容。
- (4) 替换了每章中的阅读材料、综合案例,取而代之的是最新的能够结合知识点的阅读材料和综合案例。

修订后,本书突出了需求驱动的管理信息系统应用和信息系统管理,简化了管理信息系统的开发过程和技术,使教材内容更具先进性、前沿性。

此次修订仍由南昌大学科学技术学院管理系的老师负责编写修改方案,分工如下:由谌贻庆教授主审,黄位华进行统稿和审稿,其中第 1 章、第 2 章、第 3 章由苏翠华、桂夏芸修订编写,第 4 章、第 5 章由黄位华修订编写,第 6 章、第 7 章由付泉修订编写,第 8 章、第 9 章由张秋燕修订编写,第 10 章由黄位华增加编写。

在本书的写作和修订过程中,我们引用、参考了大量中外文献,包括书籍和网络资料,在此谨向所有引用的文献著者、向给予指导和帮助的专家学者表示诚挚的谢意。

由于编者水平有限,书中难免存在错误和疏漏,恳请专家、读者批评指正。

编者于南昌大学科学技术学院

2016 年 10 月

目 录

第 1 章 企业资源与企业竞争力	1
1.1 企业的构成	2
1.2 企业资源的种类和特点	4
1.3 企业资源配置与企业核心竞争力	16
第 2 章 信息系统与管理信息系统	40
2.1 企业经营环境的变化	41
2.2 信息是一种重要的资源	49
2.3 信息系统	55
2.4 管理信息系统	58
第 3 章 信息系统的战略作用	84
3.1 信息	91
3.2 竞争威胁模型——行业环境分析	93
3.3 价值链模型——企业自身环境分析	100
第 4 章 管理信息系统的规划	129
4.1 企业战略管理目标	130
4.2 管理信息系统规划	137
4.3 项目筹划	139
4.4 企业管理诊断	147
4.5 需求定位	152
第 5 章 系统规划模型与系统开发方法	181
5.1 管理信息系统规划概述与系统规划模型	182
5.2 信息系统开发方法	195
第 6 章 企业资源计划	226
6.1 企业资源计划的概念、特点及发展历程	227
6.2 企业资源计划的基本原理	233
6.3 企业资源计划的主要功能模块	244
6.4 应用企业资源计划应注意的问题	252
第 7 章 决策支持系统	271
7.1 决策问题与决策理论	272
7.2 决策支持系统	277

7.3	决策支持系统的主要类型	282
7.4	人工智能系统	286
第8章	供应链管理系统	301
8.1	供应链管理产生的原因	302
8.2	供应链管理概述	306
8.3	供应链管理信息系统	315
第9章	客户关系管理系统	333
9.1	客户关系管理的定义与本质	334
9.2	客户关系管理产生的背景及其发展	336
9.3	客户关系管理的功能和企业文化	339
9.4	客户关系管理系统	343
第10章	大数据与管理信息系统	363
10.1	大数据与大数据分析	365
10.2	大数据与信息处理	374
10.3	大数据与管理信息系统	379
10.4	大数据带来的问题与采取的措施	383
参考文献		396

第1章 企业资源与企业竞争力

学习目标

1. 了解企业的构成;
2. 了解企业资源的分类;
3. 掌握企业核心竞争力与企业资源的关系;
4. 了解企业资源是如何配置的。

引入案例

善用资源,提升企业竞争力

案例背景

广流化学公司是一家精细化工企业。20世纪70年代,该公司注册了 Flexamax 产品专利,这是一种用于生产精细陶瓷的化合物。在此之后,广流化学公司在陶瓷添加剂市场几乎独享了30年的主导地位。虽然对手引进了与之竞争的产品,但没有一家企业能从广流化学公司吸引走太多的顾客。尽管广流化学公司产品的价格较高,但仍主导着市场。因为该公司发掘了三项资源:先进的产品、持续创新的声誉,以及能比竞争者更好地解决顾客问题的销售工程师队伍。这种资源组合形成了持久的优势,该公司把销售 Flexamax 产品的利润回注到研发中,以此保持产品的领先性。

变革时代

随着贸易壁垒的消除,来自东欧厂商的竞争威胁出现了。广流化学公司的销售工程师不再向志趣相投的陶瓷工程师推销产品;采购部门的影响力下降,采购人员也变得不太注意技术,而更关心成本。在新形势下,一家名叫精化学的公司开始以其 Thermalease 系列产品获得成功,该产品与 Flexamax 产品的化学成分十分相似。广流化学公司的销售工程师开始给产品价格打折,以保持销量。为了完成年度利润的增长目标,广流化学公司的经理们开始设法节省成本,他们自然想到了以前的法宝,于是,他们削减销售费用,加强研发投入,以维持公司作为创新者的声誉。

精化学公司利用与广流化学公司之间的价位差扩大销售,将增加的收入投资于顾客服务。顾客尝试过精化学公司的产品和服务后,纷纷再次购买。精化学公司的市场份额扩大了,了解顾客需要的机会也随之增多。不管精化学公司是否知道,它已经创立了持久优势的新模式。虽然广流化学公司仍主导着市场,但精化学公司正在

加紧侵蚀其市场份额。

为此,广流化学公司的经理们忧心忡忡,于是,公司开发了模拟市场竞争力的模型。该模型包含广流化学公司及其竞争者所利用的、新近的和先前的一切关键资源。模型显示,如果广流化学公司在研发、服务和价格上保留其原有政策,那么公司将在3年内失去市场主导地位。模型还显示,如果广流化学公司缩减研发费用,建立不同于精化学公司的服务,那么最终将会重新夺回主导地位,但公司必须立即进行自身改造。要做到这一点,广流化学公司必须开发强劲的服务能力,从顾客的技术进步中进行学习,让全公司共享这方面的知识,并将所学知识编码化。还必须放弃许多孤芳自赏的研发能力,以消除贵族化的研究心态。



案例启示

要提升企业竞争力,领导成功的变革,就必须认识到给企业带来竞争优势的资源会不断消竭。应及早将盈利导入新资源,以便新的持久优势得以生根发芽。如果在过去占优的企业不能意识到竞争优势会慢慢消退,竞争对手就会借助建立新的资源,最终实现赶超。身处条件变化威胁之中的企业应该采取下列措施。

(1) 了解自身的资源系统。要明了如何建立核心资源,了解使核心资源枯竭的因素,或者知道核心资源的兴衰与其他资源之间的关系。

(2) 寻找先行指标。必须捕捉信息,使其能预示创建持久优势的不同资源重要性的变化。

(3) 预见冲击。我们往往认为,所谓冲击,就是资源一下子突然枯竭。但事实上,阻碍资源积累的冲击也许更重要,因为它们更难以察觉。

(4) 辨识有助于未来持久优势的资源。虽然没有办法能确切地预测哪些新资源会促进未来的持久优势,但可以描述可能的持久优势来源,并开发创建持久优势的能力。

(5) 辨识必须破除的资源。要使企业获得新生,光有“立”是不够的,还必须“破”。

事实说明,在当今新经济时代的背景下,企业要在瞬息万变的市场环境中立于不败之地,就必须依托现代化的管理思想和手段,对企业内外部资源进行有效整合和配置,从而提升企业的竞争力,这样才能使企业立于不败之地。

1.1 企业的构成

关于企业的构成元素,不同的专家有不同的看法。有的人认为企业是由产品和服务构成的,有的人认为企业是由部门和经营单位构成的,还有的人认为企业是活动的集合。下面主要从两个方面来阐述企业的构成元素。

首先对资源与能力这两个概念本身进行定义和区分。

广义而言,任何可以称为企业强项或弱项的事物,任何可以作为企业选择和实施其战略的基础的东西都可以看成是企业资源,如企业的资产组合、属性特点、对外关系、品牌形象、员工队伍、管理人才、知识产权,等等。依据这种宽泛的理解,企业的能力自然也可以看成是某种企业资源,是一种能够帮助企业发现、获取、组合、应用与更新企业某种高层次的资源。事实上,在管理文献中,企业资源与能力通常在许多情况下通用。

狭义而言,资源与能力有着较大的区别。前者主要从企业所拥有的各类资产的角度来看,后者则主要从解决企业经营问题的角度来解释。一般而言,资源可以看成是相对静止的资产、项目、属性、关系的存在;能力可以理解为组合和应用资源的技巧和手段,理解为在经营活动中所表现的具有行动导向的某种功能性的运作水准。例如,先进的厂房和设备是企业的资源;而企业员工有效地应用设备,管理者制定、实施、协调和监控系统的管理流程,从而增进企业的灵活性,提高应变速度,并提高其生产力的综合技能,便是企业的一种能力。

因此,企业也可以看成是一种资源与能力的组合。这里体现的是资源本位企业观下企业自身分析的内向型视角。

资源本位企业观与产业分析理论分别从企业内部禀赋和外部环境两个方面来看待企业,应该同时考察,可以互为补充。用从外部产业定位的视角和内部资源能力的视角同时来看企业的战略,把握企业经营的实质,才能更加全面系统、详细透彻。具体可参见图 1-1 所示佳能的例子。

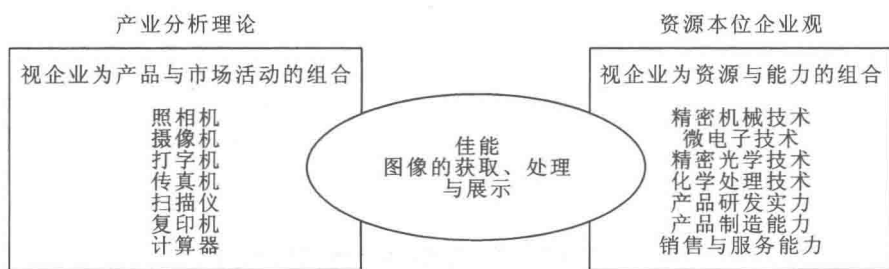


图 1-1 资源本位企业观与产业分析理论对企业的不同含义

产业分析理论将佳能看成是一系列产品与市场活动的组合。而资源本位企业观则将佳能看成是资源与能力的组合。在产品市场上,看到的是佳能产品的优质性能、可靠质量、强势地位及高额定价。在企业内部,看到的是资源优异、技术领先、组织有序、能力高强。而联结两种企业定义的核心是图像处理。佳能的实质是利用其先进的图像处理技术研制和销售多种不同的图像处理仪器。这是佳能绩效优良的成功之源。



阅读材料 1

资源本位企业观

资源本位企业观的基本论点在于企业独特的资源乃持久竞争优势之根本源泉。资源本位企业观为分析企业持久竞争优势提供了一个重要的观察视角与理论体系。要获得持久竞争优势,企业的资源必须是极具价值、特性突显、罕见稀缺、供给有限、不可模仿、不可流动、难以替代、难以买卖的,它牢固地镶嵌于企业复杂的技术和组织系统中,具有较高的企业特定性。资源本位企业观的形成和发展,为理解企业资源特性与持久竞争优势之间的关系做出了重要的贡献。

从 SWOT 分析方法(SWOT 分析方法是一种根据企业自身的既定内在条件进行分析,找出企业的优势、劣势,及核心竞争力之所在的企业战略分析方法)的总体视角来看,资源本位企业观应该是对产业分析理论的一个必要补充,甚至为某种理论整合提供了可能与契机。然而,资源本位企业观很自然地要突显企业层面而不是产业层面的分析焦点,强调内部资源的作用而非外部产业定位的作用。其主要贡献在于为企业资源的分析提供了强有力的理论基础和研究方法,尤其是在资源的独特性与企业竞争优势的持久性关系的分析方面,贡献良多,成绩斐然。

资源本位企业观将企业视为一个独特的资源组合,把企业资源看成是战略制定和实施的基础。它的主要分析单元在于企业层面,注重考察企业内部的资源禀赋与运作能力的构成、组合和特点。当波特的产业分析理论风靡于全球时,资源本位企业观的兴起与壮大为战略管理领域的研究与发展提供了必要的平衡力量,使人们再一次清醒地意识到,战略的实质和精髓在于企业外部环境与内部要素的契合。毕竟,企业独特的优质资源如果不能够构建和导致强势的外部产业定位,便不能充分地展现自己应有的价值;而强势的外部产业定位的获取及其持久占据,通常离不开企业独特资源与能力的支持。

1.2 企业资源的种类和特点

资源,是企业生存与成长的必需品,是企业的阳光、空气、水和食物,是打造企业比较优势的基本材料,是构建企业竞争与发展战略的基础和模块,是企业生产产品和服务、创造效用与价值的源泉。在企业战略管理中,识别和盘点企业资源,全面开发和有效利用企业资源,具有十分重要的意义。

企业资源多种多样,可以是某种资产或实物,也可以是某种关系或属性;可以是单一的要素,也可以是一个复合的网络。同样,企业资源的分类也多种多样,目前还没有统一的标准。例如,常见的基本资源类别包括财务、实物、人力、技术、组织、商

誉、创新等。下面采取一种折中的做法介绍一些比较有代表性的资源类别。

1.2.1 企业资产的种类

1. 有形资源和无形资源

按照资源的形态,资源可以划分为有形资源和无形资源等两类,如表 1-1 所示。

表 1-1 企业资源的分类

有形资源	财务资源	• 现金储备和其他可以迅速变现的资产 • 内部产生财务资源的能力 • 外部融资与举债能力
	实物资源	• 厂房设施与机器设备 • 生产地点与土地 • 原材料储备
无形资源	知识产权	• 商标、品牌、执照、资质鉴定、许可合同 • 版权与技术专利 • 技术诀窍与商业秘密
	人力资源	• 素质、技能与经验 • 对企业的忠诚度与承诺 • 团队合作、人际关系、应变能力
	管理资源	• 管理团队素质与技能组合 • 社会关系网络与社会资本积累 • 管理者的内部威信与业界声誉
	组织资源	• 企业文化与精神风貌 • 企业形象与声誉 • 组织的协调能力、学习能力与应变能力

1) 有形资源

有形资源是指能够看得见的并且可以量化的资产。土地、写字楼、工厂、车间、机器设备,以及正式的(信息)报告系统、技术手段等,均属于有形资源。这里它主要体现在财务资源和实物资源上。

(1) 财务资源。财务资源包括企业的现金储备和其他类似于现金的资产。财务资源还体现为企业的对外筹款和举债能力,以及自己通过盈利等途径创造资金的能力。

(2) 实物资源。企业的实物资源则体现在其地理位置、基础设施、厂房、车间、机器设备等方面。例如,中国移动的基站设施与网络覆盖,保证了其信号的质量和接通

率。企业对原材料的拥有与获取也是企业实物资源的一个重要组成部分。例如,茅台酒厂因为地理位置独特而具有天然的酿酒的优质水源。

对这些有形资源的考察并不仅仅是为了罗列一个资源清单,而主要是为了认识这些资源的价值和对企业竞争优势的潜在贡献。问题的关键在于如何更有效地利用这些财务资源和实物资源的多种经营用途,切实地提升这些资源的盈利能力。例如,一个企业运输车队的名义资产可能是 20 辆卡车,但由于车龄老化、保养维修和调配无方、人员懈怠等,实际上运行的可能只有 10 辆卡车,而且这 10 辆卡车中,空车返回的现象甚为普遍,这表明企业的实物资源难以得到正常和充分利用,更谈不上竞争优势。

2) 无形资源

无形资源是指植根于组织历史,伴随组织的成长而积累起来的,以独特的方式存在,并且不易被竞争对手了解和模仿的资产。这类资产的外在特点是无形的——看不见摸不着,但其存在是可以意会和感知的。企业中的管理者和员工所掌握的知识与技能、相互之间的信任程度、交往方式、思想观念、创新能力、领导风格、管理制度、产品或服务的声誉等都可归于无形资源一类。其具体体现在以下几方面。

(1) 知识产权。知识产权泛指企业的商标、品牌、资质鉴定与实力的认可,特殊的经营执照与许可,企业所拥有的版权、技术专利、技术诀窍和商业秘密等。广义而言,知识产权还包括支持和创造这些知识产权的技术创新与研发能力。以技术为基础的知识产权可以帮助企业影响或制定产业标准,实现自己产品的功能和提高生产过程的质量,从而实现产品的设计和创造本身的优势。以品牌为主导的知识产权,可以使企业在众多的竞争对手中脱颖而出,赢得顾客青睐,获得销售与价格方面的优势。表 1-2 和表 1-3 所示分别为 2015 年全球最具价值品牌排行榜和 2015 年中国最具价值品牌排行榜。

表 1-2 2015 年全球最具价值品牌排行榜

排名	公司名称	行业	地区	品牌价值/亿美元
1	苹果	科技	北美	246992
2	谷歌	科技	北美	173652
3	微软	科技	北美	115500
4	IBM	科技	北美	93987
5	VISA	金融	北美	91962
6	AT&T	电信	北美	89492
7	Verizon	移动运营商	北美	86009
8	可口可乐	软饮料	北美	83841

续表

排名	公司名称	行业	地区	品牌价值/亿美元
9	麦当劳	餐饮	北美	81162
10	万宝路	烟草	北美	80352
11	腾讯	互联网	亚洲	76572
12	Facebook	社交网站	北美	71121
13	阿里巴巴集团	零售	亚洲	66375
14	亚马逊	零售	北美	62292
15	中国移动	移动运营商	亚洲	59895
16	富国银行	金融	北美	59310
17	通用电气	多元化服务	北美	59272
18	UPS	物流	北美	51798
19	迪士尼	娱乐	北美	42962
20	万事达	金融	北美	40188

表 1-3 2015 年中国最具价值品牌

序号	世界排名	品牌英文名称	品牌中文名称	品牌年限	行业
1	11	Tencent	腾讯	16	互联网
2	13	ALIBABA	阿里巴巴	15	互联网
3	15	China Mobile	中国移动	28	电信
4	54	ICBC	中国工商银行	30	银行
5	56	State Grid	国家电网	12	能源
6	61	CCTV	中央电视台	56	传媒
7	74	Lenovo	联想	30	计算机办公设备
8	82	Haier	海尔	30	数码与家电
9	114	Huawei	华为	27	通信与电子

显然,知识产权的核心是知识,是增强企业经营活动有效性和提升效率的知识与能力。这种知识与能力,可以帮助企业了解客户、研发产品、改进流程、提升品牌力。之所以称为无形资产,一个很重要的原因是它们的隐形知识,它隐匿于企业的运作流程中,共享于企业不同部门间的经营活动中,难以量化、外在化、指标化。因此,这些在经营活动中有机流动的、既鲜活生动又难以捕捉和察觉的隐形知识与能力,不仅难以被企业系统、正规地加以管理,也很难被对手模仿和复制,因而为企业带来持久竞争优势。在如今的知识经济时代,资源的竞争已经不再是资本、土地和一般劳动力的

竞争,而是知识资本的竞争和创造知识与应用知识能力方面的竞争。

(2) 管理资源和人力资源。毫无疑问,企业的知识靠人来传承、靠人来应用。因此,管理资源和人力资源是企业许多无形资产的载体,包括各种知识体系、技能、经验、工作热情、对企业的忠诚度与承诺等因素。管理者和员工的素质良好、技能扎实、勤勉敬业、忠诚努力是企业人力资源管理的主要目标。根据企业人力资源的水准与对企业的贡献程度,某位企业家形象地将企业的人员分为四大类,即人财、人才、人在、人灾。可见并非所有的人力都是资源。有些人力可能是负资源,有些人力可能由于不被重用,不能充分发挥其作用。

另外,一个相对稳定的管理层和员工队伍是维持企业持久竞争的一个重要前提,因为如果优质资源可以随意在企业间移动,那么任何一个组织都不可能长期地保持其竞争优势。例如,随着交通与通信的发展,世界交响乐团之间演奏员的跳槽与换位,尤其是著名指挥家同时在不同洲际的多家乐团任职,频繁地到更多的乐团客座指挥,都在很大程度上走向趋同性,特色与优势逐渐消失。管理者必须有足够的权力和威信去影响员工与组织。同时,管理者在社会网络中的地位及在外界的声誉也很大程度上取决于他们的社会资本积累、对各种信息的掌控及对其他资源的获取。

(3) 组织资源。组织资源是企业总体水平上的资源与能力指标,是个体资源的应用与整合,主要体现在企业文化与精神风貌、企业形象与声誉、组织的协调能力、学习能力与应变能力。其实,显著竞争力或核心竞争力的含义,不仅指一个企业在技术方面高人一筹,有独到之处,而且指企业强大的组织能力、价值趋向、文化内涵和管理哲学与逻辑,使得企业的知识流、技术流和组织流浑然一体,促成并支撑企业在顾客、社会与公众面前具有良好形象。这种形象与公众好感不仅可以增进企业产品与服务品牌的亲和力,而且可以使企业更加从容和顺利地获取企业经营活动所必需的其他资源,如优质的人力资源。表 1-4 和表 1-5 列举了一些这样的企业。

表 1-4 2015 年全球最受尊敬的公司排名

排名	公司名称	行业
1	苹果	通信
2	谷歌	互联网
3	伯克希尔哈撒韦	保险
4	亚马逊	互联网
5	星巴克	餐饮
6	迪士尼	娱乐
7	西南航空	交通运输
8	美国运通	交通运输

续表

排名	公司名称	行业
9	通用电气	制造业
10	可口可乐	食品与饮料
11	强生	日化
12	联邦快递	交通运输
13	耐克	服装服饰
14	诺德斯特龙	零售
15	宝马	汽车与零件
16	好市多	零售
17	宝洁	日化
18	全食超市	零售
19	新加坡航空	交通运输
20	微软	软件

表 1-5 2014—2015 年度中国最受尊敬的企业

创新型企业	社会推动型企业	稳健成长型企业
诺华集团(中国)	北京民生典当有限责任公司	百度集团
英特尔(中国)有限公司	红星美凯龙家居集团 股份有限公司	宝马(中国) 汽车贸易有限公司
泛海控股股份有限公司	长安福特汽车有限公司	广东东鹏控股股份有限公司
国金证券股份有限公司	北京现代汽车有限公司	广东欧珀移动通信 有限公司
5100 西藏冰川矿泉水有限公司	交通银行股份有限公司	广汽本田汽车有限公司
日立(中国)有限公司	内蒙古亿利能源股份有限公司	国际商业机器(中国) 有限公司
上海陆家嘴国际金融资产交易 市场股份有限公司	泰然金融集团	海航集团有限公司
东方丹霞茶业有限公司	微梦创科网络科技 (中国)有限公司	华为技术有限公司
中融国际信托有限公司	中国民生投资股份有限公司	京东集团

其实,组织的协调能力、学习能力与应变能力,正是其所谓动态能力的核心基础

和实质内容。动态能力是企业作为一个整体不断调整、组合和更新资源,从而应对市场变化的能力。显然,上述管理资源及员工个人的学习与应变能力,与这里讨论的组织资源一样,对企业总体的动态能力而言,都是必不可少的重要构成元素。

2. 外部资源与内部资源

按企业对资源的拥有情况,资源可以分为内部资源和外部资源。

1) 内部资源

内部资源是指企业控制并拥有所有权和使用权的经营资源。企业的内部资源具有有限性和特定性等特征。企业拥有的内部资源的数量和质量决定了企业的竞争优势。例如,拥有大量科技人才和科研设备的企业的竞争优势在于新产品的开发;而拥有先进销售网络的企业的竞争优势在于市场营销。因此,企业应根据自己所拥有的或能够拥有的经营资源去选择其经营领域。

2) 外部资源

外部资源包括其他企业的资源和公共资源等,它具有可利用性和相对无限性等特征。可利用性是指企业只要支付一定的使用成本或开发成本,就可让外部资源为自己服务;相对无限性是指与企业的资源需求相比,外部资源无论在数量上还是在种类上都是无限的。当企业使用外部资源的时候,既可以以较高的代价获取外部资源的所有权和使用权而将其转变为内部资源,也可以付出较低成本只取得使用权。对一个企业来说,到底采取何种形式,应根据具体情况而定。

内部资源的有限性和特定性,决定了内部资源具有较强的刚性,当环境条件发生变化时,很难快速地改变内部资源的性质和种类,改变时,需要付出较高的成本;与内部资源相比,外部资源具有较强的柔性,当环境条件发生变化时,企业只需付出较低的成本,就可迅速地改变所使用的外部资源的性质和种类,这会使企业具有较高的柔性和环境应变能力。

1.2.2 资源的特性

一个企业之所以能够长久经营,是由于它拥有某种持久的竞争优势。而竞争优势之所以能够持久,就是因为该企业的经营战略无法被竞争对手轻易复制和模仿。而经营战略无法被成功模仿的关键通常在于所需要的企业资源无法被模仿和复制,或者极其高昂的复制成本使得竞争对手不得不望而却步。因此,独特的企业资源是战略制定和实施基础的源泉及长期经营的保证。

下面详细探讨为什么某些企业的独特资源可以持久,或者说,为什么资源在企业间的异质化分布可以持久存在。关键在于独特资源的两大特性,即不可模仿性和不可替代性。

1. 资源的不可模仿性

资源的不可模仿性,常用“资源位置壁垒”和“隔离保护机制”等术语来形容。具

体而言,这些资源壁垒(或者更准确地说为保护机制)主要包括不可交易性、因果模糊性、社会复杂性、其他资源获取和使用过程的特点(如时间压缩不经济性、资产聚集效应、资源关联性和资源损失等),以及其他比较直观的因素(如路径依赖等),如表 1-6 所示。当然,上述所有因素并非完全在同一个分析层次之上,可能相互重叠和补充,也可能共同作用。

表 1-6 资源的不可模仿性与不可替代性影响因素

不可模仿性	不可交易性	因果模糊性	社会复杂性
	时间压缩不经济性	资产聚集效应	资源关联性
	资源损失	路径依赖	其他因素
不可替代性	自然天成	社会习俗	转换费用
	纵向兼容	先入为主	买断挑战
	维权诉讼	霸道名声	政府管制

2. 资源的不可替代性

在很多情况下,竞争其实存在着殊途同归的可能。也就是说,在同一个游戏中,不同的资源组合可以形成不同的竞争优势。因此,企业可以使用不同的强项去玩同一个游戏。如果某些强势企业的资源不能被模仿,那么新兴企业可能会寻找其他资源组合来“替代”现有强势企业的资源,从而避开、绕过或者跨越现有强势企业所拥有的“资源位置壁垒”,或者独辟蹊径开发全新的市场,使原有强势企业变得边缘化,甚至完全被淘汰。游戏创新和蓝海战略中介绍的就是这个道理。

然而,拥有独特资源的强势企业,为了保持其持久竞争优势,为了保持其在市场上的排他性和重要性,会千方百计使其独特资源不仅难以模仿,而且难以替代或不可替代。这样,该企业便成为市场中唯一的游戏者,在该游戏中,它由于具有独特的资源而稳居领先地位。其资源的不可替代性往往来自这些因素或它们的组合,可以简称为替代壁垒,如自然天成、社会习俗、转换费用、纵向兼容、先入为主、买断挑战、维权诉讼、霸道名声及政府管制等。



阅读材料 2

资源的不可模仿性的具体表现

1) 不可交易性

不可交易性是指某些资源由于其自身的特性或市场不完善性等不能通过市场公开买卖而实现其在企业间的流动。这就使得某些企业希望拥有某些资源的企图变得不可能。正如产品市场上有垄断和不完全竞争一样,在企业所需的各类资源市场,即“企业制定某种独特竞争战略时所需要的战略资源市场”上,也会有不完全竞争的现